

УДК 159.9

DOI <https://doi.org/10.30970/PS.2026.27.21>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА / КЕРІВНИЦТВА: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Олексій Сіроштан

Київський національний університет імені Тараса Шевченка,

вул. Володимирська, 60, м. Київ, Україна, 01033

<https://orcid.org/0009-0001-4697-0307>

e-mail: siroshtan_oleksy@knu.ua

У сучасних умовах геополітичної нестабільності, поширення гібридних загроз та інтенсифікації збройних конфліктів військове лідерство набуває особливого значення як один із ключових чинників боєздатності збройних сил, ефективності військового управління та морально-психологічної стійкості особового складу. У ХХІ столітті вимоги до військових лідерів суттєво ускладнилися внаслідок трансформації характеру воєнних дій, впровадження новітніх інформаційних і технічних технологій, а також посилення ролі гуманітарного й психологічного компонентів у функціонуванні сучасної армії.

Військове лідерство сьогодні слід розглядати не лише як управлінську функцію, а як багатовимірний процес цілеспрямованого впливу на підлеглих, що забезпечує визначення мети, формування напряму дій, підтримання мотивації, згуртованості та готовності особового складу до виконання службових і бойових завдань. При цьому важливим є розмежування понять керівництва і лідерства: якщо керівництво реалізується у формальній структурі через систему посадових повноважень, то лідерство ґрунтується на моральному авторитеті, довірі, професійній компетентності та здатності командира здійснювати неформальний вплив на військовий колектив.

Світовий досвід провідних армій засвідчує різноманіття концептуальних моделей військового лідерства. Зокрема, американська модель “Be-Know-Do” акцентує увагу на поєднанні атрибутів і компетентностей лідера; німецька концепція “Innere Führung” підкреслює гуманістичний і демократичний характер військового управління; британський підхід поєднує військові традиції, етичні цінності та професійну гнучкість; ізраїльська модель базується на принципах особистого прикладу, моральної рішучості та оперативної адаптивності. У країнах Північної Європи особливого значення набувають довіра, трансформаційне лідерство та розвиток психологічної стійкості особового складу.

Для України проблематика військового лідерства має особливу актуальність в умовах збройної агресії російської федерації, реформування сектору безпеки й оборони та поглиблення співпраці з НАТО. Бойовий досвід Збройних Сил України переконливо свідчить, що ефективність дій підрозділів визначається не лише рівнем озброєння або організаційної побудови військ, а й здатністю командирів діяти рішуче, відповідально, професійно та адаптивно в умовах високої невизначеності та дефіциту часу.

У зв’язку з цим вивчення та критичне осмислення власного і зарубіжного досвіду щодо розвитку військового лідерства є важливою передумовою формування сучасної української моделі військового лідера, яка має поєднувати національні військові традиції, морально-етичні принципи служби, сучасні наукові підходи та вимоги євроатлантичного безпекового простору.

Методи. При проведенні дослідження були використані наступні методи: аналогій; контент-аналізу; системності; експертних оцінок; інтерпретаційний аналіз.

Результати. У ході проведеного дослідження здійснено аналіз історичних, теоретичних і прикладних підходів до формування військового лідерства в арміях країн-партнерів НАТО, Північної

© Олексій Сіроштан, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)



ISSN 2522-1876 (Print), ISSN 2663-4465 (Online)

Європи, Держави Ізраїль та окремих країн Близького Сходу. Узагальнено сучасні моделі військового лідерства, визначено їхні спільні риси та національні особливості. Встановлено, що сучасне військове лідерство є багатовимірним соціально-професійним явищем, яке поєднує професійні компетентності, морально-етичні орієнтири, психологічну стійкість, довіру, адаптивність і здатність до ефективного управління в умовах невизначеності та дефіциту часу.

Виявлено, що найбільш розвинені моделі військового лідерства базуються на принципах місійного командування, інституційного розвитку лідерських якостей, безперервної військової освіти та застосування сучасного психометричного інструментарію. Окрему увагу приділено аналізу практик оцінювання лідерських якостей, управлінських компетентностей і потенціалу військовослужбовців у процесі професійного відбору, підготовки та розвитку персоналу.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що ефективне військове лідерство визначається не лише індивідуальними якостями командира, а й системністю підготовки, ціннісною основою військової служби, рівнем інституційної підтримки та особливостями організаційної культури армії. Досвід країн-партнерів НАТО, держав Північної Європи, Ізраїлю та країн Близького Сходу дозволяє виокремити ключові характеристики сучасного військового лідера: стратегічність мислення, моральну відповідальність, ініціативність, гнучкість, здатність до формування довіри та ефективного управління в умовах складного безпекового середовища.

Для України вивчення й адаптація зарубіжного досвіду військового лідерства мають важливе теоретичне і практичне значення. В умовах широкомасштабної збройної агресії та трансформації сектору безпеки й оборони формування ефективного корпусу військових лідерів є одним із ключових чинників зміцнення босездатності, стійкості держави та подальшої інтеграції до євроатлантичного безпекового простору.

Ключові слова: військове лідерство, військовий лідер, моделі військового управління, місійне командування, довіра, атрибути і компетентності лідера, психометричний інструментарій, професійна військова освіта, зарубіжний досвід, країни-партнери НАТО, військовослужбовці.

Вступ. У XXI столітті характер збройної боротьби зазнає фундаментальних трансформацій під впливом високих технологій, штучного інтелекту та цифровізації поля бою, що робить роль військового лідера ще більш критичною. Сучасний лідер повинен володіти професійними компетентностями, цифровою готовністю, розуміти можливості кіберпростору та безпілотних систем, водночас залишаючись вірним принципу: «люди важливіші за залізо», адже технічна перевага нівелюється без інтелектуальної та морально-вольової переваги командира [45; 64].

Феномен поняття військового лідера сьогодні трактується як процес цілеспрямованого впливу на підлеглих шляхом надання їм мети, напрямку та мотивації для виконання завдань і вдосконалення організації. Це не лише адміністративне керівництво, а вільне творче мистецтво, засноване на знаннях та особистісному авторитеті, яке дозволяє перетворювати хаос війни на впорядковані дії підрозділу [29]. У цьому контексті лідерство виступає у здатності створювати «коло безпеки» та довіру, що є фундаментом для прояву ініціативи підлеглими в умовах невизначеності та дефіциту часу.

Вивчення лідерства як наукової проблеми має тривалу історію та широку теоретичну базу:

- Класичні теорії: Сунь-Цзи та Ксенофонт заклали основи ієрархії та впорядкованості; Макс Вебер концептуалізував типи лідерства (традиційне, харизматичне, раціонально-легальне), що стало основою для розуміння військової бюрократії; Нікколо Макіавеллі описав тактики сильного правителя [41; 50; 60].

- Ситуаційний та трансформаційний підходи: К. Левін виділив стилі керівництва; Ф. Фідлер обґрунтував залежність ефективності лідера від ситуації; Б. Басс та Б. Аволіо розробили модель трансформаційного лідерства, яка фокусується на мотивації та особистісному зростанні підлеглих [15; 17–20].

- Адаптивне лідерство: Рональд Хейфец акцентував увагу на здатності лідерів відмовлятися від неактуальних практик та ініціювати зміни в складних екосистемах [36].
- Військова стратегія: Карл фон Клаузевіц досліджував вплив особистості командира на подолання хаосу війни; Гельмут фон Мольтке Старший заклав основи децентралізованого управління [4; 26].
- Українська психологічна школа: Дослідження О. Кокуна, І. Пішка, Н. Лозінської, О. Бойка та інших зосереджені на психометрії лідерських якостей, психологічній стійкості та бойовому стресі [1–2; 5–7].

Для того, щоб армії будь-яких країн мали спроможних лідерів, необхідно чітко розрізнити феномен керівництва (менеджменту) та лідерства. Керівництво забезпечує стабільність, контроль та виконання регламентів у формальній структурі, тоді як лідерство спрямоване на стимулювання позитивних змін та взаємодію через моральний авторитет.

Лідерський потенціал армії забезпечується через [8; 9; 15; 21–24; 28; 29; 33; 35; 39; 46]:

1. Впровадження децентралізованого командування (*Mission Command*), де командир наголошує на меті, дозволяючи підлеглим проявляти винахідливість у способах її досягнення.

2. Створення системи безперервної військової освіти (PME), що розвиває професійні компетентності, критичне мислення та адаптивність протягом усієї кар'єри.

3. Застосування сучасних методів оцінювання, таких як «Оцінка 360°» та психофізіологічний відбір, що дозволяють виявити не лише професійні навички («Знати»), а й вроджені атрибути характеру («Бути»).

Лише інтеграція етичних цінностей із професійною компетентністю дозволяє армії формувати лідерів, здатних перемагати в умовах багатодоменної війни та гібридних загроз.

Методи. При проведенні дослідження були використані наступні методи: аналогій – для аналізу систем підготовки військового лідерства у різних країнах, порівняння організаційних моделей управління у збройних силах; адаптації стандартів НАТО до національних систем військової освіти; контент-аналіз – дозволяє трансформувати якісну інформацію (тексти, документи, нормативні акти, звіти, доктрини) щодо військового лідерства у структуровані дані для подальшого аналізу; системність – дозволяє розглядати військове лідерство як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та функціонують у збройних силах; експертних оцінок – для аналізу феномену лідерства від компетентних фахівців і офіційних джерел для отримання професійних суджень, оцінок та рекомендацій; інтерпретаційний аналіз – для пояснення, осмислення та тлумачення змісту поняття військового лідерства з метою виявлення глибинного значення та практичного ефекту у військовій справі.

Результати

Історична роль військового лідерства є надзвичайно важливою для розвитку військової справи та державності загалом. Упродовж усієї історії людства саме наявність сильних і авторитетних військових лідерів значною мірою визначала успіх або поразку держав у війнах, ефективність функціонування армій та здатність суспільства захищати власні інтереси. Військове лідерство формувалося разом із розвитком військових інституцій, еволюцією форм ведення бойових дій та змінами у суспільно-політичних системах. Ще в давні часи роль військового лідера була тісно пов'язана з авторитетом особистості, її мужністю, стратегічним мисленням і здатністю вести людей за собою. У ранніх суспільствах військові вожді або полководці виступали не лише організаторами бойових дій, а й символами сили та єдності племені або держави. У цей період лідерство ґрунтувалося переважно на особистих якостях керівника, його військовому досвіді, хоробрості та здатності приймати рішучі рішення в критичних ситуаціях.

У період античності формування уявлень про військове лідерство набуло більш системного характеру. Давньогрецькі та римські мислителі розглядали питання управління військом, моральних якостей керівника та його ролі у забезпеченні перемоги. Полководці того часу поєднували в собі функції стратегів, організаторів та лідерів, здатних підтримувати дисципліну, згуртовувати воїнів і формувати бойовий дух. Саме в цей період почали формуватися перші концептуальні підходи до військового керівництва, що поєднували стратегічне планування, організацію військових сил та особистий вплив командира на підлеглих.

Історія зберегла значну кількість термінів, які використовувалися для позначення лідерських ролей і керівних позицій у різні історичні епохи. Серед них можна назвати такі поняття, як «верховенство», «старшинство», «князь», «правитель», «полководець», «голова», «гетьман» тощо. Ці терміни відображають природне прагнення людей до організації суспільного життя через інститут керівництва та управління. Аналіз історичних джерел, описів біографій видатних військових діячів, державних керівників і полководців дозволяє глибше зрозуміти, якими якостями володіли лідери в різні історичні періоди, які психологічні риси, цінності та управлінські здібності сприяли їхньому авторитету та успішності.

У середньовіччі роль військового лідерства значною мірою визначалася соціальною структурою суспільства та військово-політичними традиціями різних держав. Командири, князі, гетьмани та інші військові керівники виступали не лише організаторами бойових дій, а й політичними лідерами, які брали участь у формуванні державної політики та оборонної стратегії. У цей період військове лідерство часто поєднувалося з особистою відданістю воїнів своєму керівникові, а також із системою васальної служби та військової честі.

У XX–XXI століттях розвиток військового лідерства набув нового значення у зв'язку з технологічними змінами у військовій сфері, ускладненням характеру воєнних конфліктів та необхідністю швидкого прийняття рішень у багатомірному бойовому середовищі. Сучасні концепції військового лідерства поєднують стратегічне мислення, управлінські навички, психологічну стійкість та здатність працювати в команді. Особлива увага приділяється розвитку ініціативності, відповідальності та гнучкості командирів на різних рівнях управління [4].

Саме наявність сильного, компетентного та морально відповідального лідерства визначає рівень боєздатності підрозділів, їхню здатність діяти в складних умовах, зберігати згуртованість колективу та досягати поставлених цілей. У військовому середовищі лідерство виступає не лише елементом управління, а й важливою цінністю, що формує організаційну культуру підрозділів, систему взаємовідносин між командирами та підлеглими, а також мотивацію військовослужбовців до виконання службових і бойових завдань.

Бойовий досвід військовослужбовців Збройних Сил України, здобутий у ході сучасних воєнних дій, переконливо засвідчує необхідність як ґрунтовного теоретичного осмислення феномену військового лідерства, так і практичного впровадження нових підходів до його формування у системі підготовки особового складу. Йдеться не лише про вдосконалення управлінських навичок командирів, а й про формування цілісного лідерського світогляду, який враховує національні військові традиції, морально-етичні принципи служби, особливості військової культури та сучасні вимоги до прийняття управлінських рішень у складних і динамічних умовах бойових дій. У цьому контексті важливого значення набуває інтеграція сучасних наукових підходів до розвитку лідерських компетентностей, що передбачає поєднання теоретичної підготовки, практичного досвіду, психологічної стійкості та здатності до швидкої адаптації. Особливого значення проблематика військового лідерства набула в Україні в умовах сучасних безпекових викликів. Після початку збройної агресії

Російської Федерації проти України у 2014 році, а згодом і повномасштабного вторгнення у 2022 році, питання реформування та модернізації системи управління у Збройних Силах України стало одним із пріоритетних напрямів державної політики у сфері оборони. В умовах активної інтеграції України до євроатлантичного безпекового простору та поглиблення співпраці з країнами-партнерами НАТО значно зросла увага міжнародної спільноти до процесів трансформації українського сектору безпеки й оборони [1; 3; 27; 38; 40].

Зокрема, провідні міжнародні аналітичні центри, серед яких RAND Corporation, Royal United Services Institute (RUSI), Atlantic Council та Institute for the Study of War, розпочали систематичне вивчення змін, що відбуваються у структурі, підготовці та системі управління Збройних Сил України. У межах таких досліджень значна увага приділяється питанням удосконалення моделі військового лідерства, розвитку ініціативності та відповідальності офіцерів тактичного й оперативного рівнів, а також впровадженню сучасних принципів управління, характерних для армій країн-членів НАТО [63].

Одним із ключових напрямів цих змін є впровадження принципів місійного командування (*mission command*), що передбачає децентралізацію процесу прийняття рішень, розширення повноважень командирів нижчих рівнів, розвиток їхньої самостійності, гнучкості та здатності діяти в умовах невизначеності. Такий підхід сприяє підвищенню оперативності управління, ефективнішому використанню ресурсів та кращій адаптації військових підрозділів до складної та швидкозмінної обстановки сучасного бою [8; 28; 29].

Отже, військове лідерство в сучасних Збройних Силах України стало не лише предметом внутрішніх реформ та модернізації системи військової освіти і підготовки командних кадрів, але й об'єктом активного аналітичного дослідження з боку міжнародної експертної спільноти. Це свідчить про зростаюче значення розвитку ефективних моделей лідерства як одного з ключових факторів підвищення боєздатності армії, зміцнення обороноздатності держави та інтеграції України до системи колективної безпеки євроатлантичного простору [1; 16].

У межах проведеного дослідження було проаналізовано практики військового лідерства держав і військово-політичних середовищ, які репрезентують різні моделі організації збройних сил, підходи до підготовки командного складу та традиції військового управління. Зокрема, предметом аналізу стали збройні сили Сполучених Штатів Америки, Сполученого Королівства Великої Британії, Північної Ірландії, Федеративної Республіки Німеччини, Держави Ізраїль, Республіки Польща, Фінляндії, Швеції а також окремих країн Близького Сходу. Вибір саме цих держав і середовищ зумовлений їхнім стратегічним значенням у сучасній глобальній і регіональній архітектурі безпеки, а також відмінностями у концептуалізації самого феномена військового лідерства. Кожна з розглянутих моделей відображає специфічне поєднання історичного досвіду, військової культури, системи цінностей, принципів командування, підходів до професійної освіти та механізмів оцінювання лідерських якостей. Саме тому їхнє залучення до аналізу дало змогу не лише простежити універсальні тенденції розвитку сучасного військового лідерства, а й виявити національно зумовлені особливості (ідентичності) формування військового керівника як суб'єкта управління, морального авторитета і носія професійної відповідальності.

Звернення до досвіду Сполучених Штатів Америки, Великої Британії, Німеччини, Польщі, Фінляндії, Швеції та Ізраїлю є особливо важливим у зв'язку з тим, що ці країни репрезентують різні, але водночас взаємодоповнювальні моделі військового лідерства в межах євроатлантичного безпекового простору. У них простежуються як спільні риси, зокрема орієнтація на професіоналізацію командного складу, розвиток довіри, ініціативності, відповідальності та місійного командування, так і суттєві відмінності, пов'язані з національними традиціями, організацією військової освіти, ступенем інституціоналізації

психометричного оцінювання та характером взаємодії між командиром і підлеглими. Водночас досвід країн Близького Сходу дає можливість розглянути альтернативні підходи до військового лідерства, що формуються під впливом нестабільного безпекового середовища, традиційних соціокультурних чинників, авторитарних або змішаних моделей управління та специфічних вимог до політичної й організаційної лояльності.

Таким чином, залучення до дослідження саме цих держав дозволило сформувати багатовимірну порівняльну основу для аналізу військового лідерства як складного соціально-професійного явища. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для виявлення найбільш продуктивних концепцій, моделей і практик, що можуть бути критично осмислені та адаптовані до потреб подальшого розвитку системи військового лідерства в Україні в умовах сучасних бойових викликів, гібридних загроз і наближення до стандартів НАТО.

Модель військового лідерства у збройних силах Сполучених Штатів Америки має системний, нормативно закріплений та компетентнісно структурований характер. Її концептуальне підґрунтя зафіксоване у базових доктринальних документах FM 6-22 та ADP 6-22, у яких лідерство визначається як процес впливу на людей через визначення мети, формування наряду дій і забезпечення мотивації для виконання поставленого завдання та вдосконалення організації. У межах американського підходу лідерство розглядається не як сукупність окремих особистих рис, а як цілісна система, у якій поєднуються атрибути лідера й його професійні компетентності. Саме тому центральне місце посідає Leadership Requirements Model, яка описує, ким є лідер, тобто які якості він уособлює, і що саме він здатен робити в процесі управління, навчання, мотивації та розвитку підлеглих [8; 11; 28; 29; 44; 46].

Особливу роль у цій моделі відіграє поділ між атрибутами і компетентностями. Атрибути охоплюють характер, присутність та інтелект як базові особистісні передумови ефективного лідерства, тоді як компетентності стосуються тих умінь і навичок, які можуть цілеспрямовано формуватися, тренуватися і вдосконалюватися впродовж військової кар'єри. Такий підхід робить американську модель одночасно стабільною й динамічною: з одного боку, вона визнає важливість моральної зрілості, внутрішньої стійкості та інтелектуальних якостей, а з іншого – підкреслює, що ефективне лідерство є результатом системної підготовки, досвіду й професійного зростання. У практичному вимірі це означає, що військовий лідер розглядається як суб'єкт впливу, який не лише забезпечує виконання бойових завдань, а й формує організаційну культуру підрозділу, забезпечує згуртованість колективу та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Важливою особливістю американської системи є високий рівень інституціоналізації оцінювання лідерського потенціалу. Одним із найбільш показових інструментів є Command Assessment Program, яка передбачає багатофакторну оцінку офіцера за когнітивними, поведінковими та особистісними показниками. Її значення полягає в тому, що вона дозволяє виявляти не лише очевидні професійні якості, а й так звані приховані атрибути, включаючи інтелектуальну гнучкість, емоційний інтелект, самоусвідомлення, сумлінність, особливості поведінки, а також схильність до неефективного або деструктивного стилю лідерства. Такий підхід свідчить, що в американській армії лідерство оцінюється як складне багатовимірне явище, в якому поєднуються інтелект, моральні характеристики, поведінкові реакції та здатність до впливу на інших.

У сфері психометричної діагностики значне місце посідають багатофакторний опитувальник лідерства MLQ та опитувальник автентичного лідерства ALQ. Перший дає змогу оцінити трансформаційні, транзакційні та пасивні стилі лідерства, а також результати їхнього впливу на колектив, другий – визначити рівень самоусвідомлення, прозорості, моральної стійкості та здатності до рефлексії. У поєднанні ці інструменти формують

цілісну картину лідерської ефективності й автентичності, що дозволяє не лише оцінити поточний стан лідерських якостей, а й прогнозувати подальший розвиток офіцера як керівника. Важливо також, що в американській моделі лідерство розглядається як ключовий компонент бойового потенціалу: доктрина ADP 7-0 Training підкреслює роль командирів і старших офіцерів як основних носіїв лідерського впливу в навчальному процесі через особисту присутність, наставництво й приклад, що безпосередньо впливає на ефективність підготовки та боєздатність підрозділів [8; 13; 19; 28; 29; 45; 46; 62].

У Федеративній Республіці Німеччині військове лідерство формується на принципово іншому, гуманістичному та етично орієнтованому підґрунті. Його основою є концепція *Innere Führung*, що становить центральний елемент військової етики Бундесверу. У межах цієї концепції військовослужбовець розглядається не лише як виконавець наказів або елемент організаційної структури, а як особистість із власною гідністю, переконаннями, досвідом та потребами. Це означає, що лідерство в Бундесвері трактується не як авторитарне нав'язування волі, а як процес спрямування людей до спільної мети через мотивацію, довіру, повагу, індивідуальний підхід та відповідальне ставлення до підлеглого [25; 31; 32; 48; 61].

Для німецької моделі характерне чітке усвідомлення того, що військовий керівник не може бути ефективним, якщо він застосує один і той самий стиль керівництва незалежно від завдання, складу підрозділу чи умов служби. Натомість від нього вимагається адаптивність, гнучкість мислення, здатність змінювати спосіб взаємодії з особовим складом залежно від конкретної ситуації. У цьому контексті командир повинен поєднувати дисципліну й авторитет із емпатією, розумінням і врахуванням індивідуальних потреб підлеглих. Саме тому ефективне лідерство в Бундесвері пов'язується з формуванням середовища довіри, взаємної поваги та гнучкої взаємодії, де дисципліна не суперечить гуманістичному підходу, а доповнює його.

Ключовим виміром німецької моделі є також філософія «лідерства з місією» або «тактики місії». Її сутність полягає в тому, що військовослужбовець має не просто отримати наказ, а зрозуміти намір старшого командира та загальний задум місії. Це дає змогу навіть за відсутності безпосереднього керівництва продовжувати виконання завдання у спосіб, який відповідає початковому задуму операції. У такій системі особливого значення набувають надихаюча мотивація, самоконтроль, інтелектуальна стимуляція, готовність до самостійних дій і взаємна довіра. Саме довіра в цій моделі виступає не лише міжособистісною категорією, а й умовою сприйняття наказу як законного, доцільного та такого, що реально може бути виконаний. Це безпосередньо узгоджується із загальною логікою вашого звіту, де довіра визначається як фундаментальне поняття сучасного військового лідерства.

Розвиток лідерських якостей у Бундесвері ґрунтується на якісній освіті, інтенсивній практичній підготовці, участі в операціях і формуванні характеру, що виявляється у надійності, дисциплінованості та самостійності. Водночас розвиток особистості розглядається як обов'язкова складова всієї системи військової освіти. Для визначення придатності до служби та наявності лідерських якостей використовується процедура комп'ютерного тестування CAT, яка дозволяє оцінити інтелект, працездатність, логічне, математичне та вербальне мислення, здатність до концентрації, а також окремі риси особистості й поведінкові реакції. Це демонструє, що німецька модель поєднує етичну орієнтацію з достатньо раціоналізованими та інструменталізованими процедурами відбору й розвитку кадрів. Крім того, перегляд окремих положень *Innere Führung* в умовах нових безпекових викликів засвідчує, що Бундесвер прагне адаптувати свою гуманістичну модель до потреб сучасної війни, не відмовляючись від ціннісного ядра.

У Збройних силах Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії військове лідерство розглядається як органічне поєднання особистих якостей, поведінкових моделей і культурно-історичних цінностей, які закріплені в доктринальних документах та підтримуються інституційною практикою підготовки офіцерів. Центральним положенням британської Army Leadership Doctrine є трактування лідерства як критичного елемента моральної складової бойового потенціалу, що полягає у впливі на інших для досягнення колективних завдань у межах командних відносин, заснованих на цінностях. У цьому підході лідерство не зводиться до формальної влади чи адміністративного контролю, а постає як морально-професійна функція, тісно пов'язана з авторитетом, відповідальністю та здатністю підтримувати ефективну взаємодію в підрозділі [9; 56; 57; 58].

Британська модель лідерства конкретизується через Army Leadership Code, який визначає такі ключові характеристики ефективного командира, як особистий приклад, внутрішня вмотивованість, здатність застосовувати дисципліну й заохочення, орієнтація на високі результати, формування командної довіри та вміння розпізнавати потенціал і слабкі сторони підлеглих. Ці риси є логічним продовженням ціннісного фундаменту британської армії, де провідними виступають мужність, дисципліна, повага до інших, чесність, лояльність і самопожертва. Таким чином, лідерство у британському контексті є не лише функціональною, а й ціннісною категорією, оскільки саме через систему цінностей забезпечується стійкість моральної складової бойового потенціалу.

Важливим інструментом структурування вимог до військового лідера є Leadership Competency Framework, яка поєднує три взаємопов'язані компоненти: знання, характер і поведінку. Це свідчить, що британська армія розглядає лідерство як динамічний процес безперервного професійного становлення. Умови сучасного безпекового середовища, які характеризуються високою динамікою та непередбачуваністю, зумовлюють необхідність постійного професійного розвитку, що є однією з основ сучасного британського військового професіоналізму. Військовослужбовець має постійно оновлювати свої знання, розвивати навички й адаптуватися до нових викликів, зберігаючи здатність діяти як у бойових, так і в миротворчих, стабілізаційних та реконструкційних операціях.

У сфері психометричного забезпечення британська модель також демонструє високий рівень системності. Для оцінювання особистісно-емоційних аспектів лідерства застосовується TEIQue, який дає змогу вимірювати самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички. MBTI використовується для класифікації особистісних типів, стилів мислення та способів прийняття рішень, а Situational Judgment Tests дозволяють оцінювати ефективність поведінки в змодельованих критичних ситуаціях. Доповнюють цю систему цифрові інструменти – Army Leadership Portal, e-Portfolio та Individual Development Plan, які забезпечують накопичення даних про професійний розвиток, постановку цілей, рефлексію, отримання зворотного зв'язку та моніторинг лідерських компетентностей. Таке поєднання традиційної доктринальної бази, ціннісної системи та цифрових платформ робить британський підхід одним із найбільш інтегрованих і технологічно підтримуваних.

Система військового лідерства у Збройних Силах Республіки Польща сформувалася під впливом історичного досвіду польської військової традиції, реформ сектору безпеки після вступу держави до НАТО у 1999 році, а також сучасних вимог до функціонування збройних сил у складному безпековому середовищі. Польська модель військового лідерства поєднує елементи національної військової культури, що ґрунтується на традиціях відповідальності та патріотизму, із сучасними підходами управління персоналом, які базуються на компетентнісному розвитку, інституційному формуванні лідерських якостей та інтеграції принципів місійного командування.

У сучасному польському військовому дискурсі поняття військового лідерства (*przewództwo wojskowe*) розглядається як комплексна категорія, що поєднує формальну систему командування (*dowodzenie*) із неформальним впливом командира на підлеглих, спрямованим на формування довіри, мотивації, дисципліни та командної згуртованості. Такий підхід відображає загальнонаївську тенденцію до переосмислення ролі командира, який виступає не лише організатором виконання наказів, але й лідером, здатним формувати моральний стан підрозділу, підтримувати ефективну комунікацію та сприяти розвитку професійного потенціалу військовослужбовців [12].

Однією з ключових характеристик польської системи є компетентнісна модель військового лідера, що широко застосовується у процесі підготовки офіцерів та оцінювання їх професійного розвитку. Відповідно до цієї моделі ефективний військовий лідер повинен володіти комплексом професійних, психологічних та етичних компетентностей. До них, зокрема, належать здатність до прийняття рішень у складних умовах, відповідальність за підлеглих, комунікаційні навички, вміння працювати в команді, здатність до адаптації в умовах невизначеності, а також високий рівень самодисципліни і моральної надійності. Важливою складовою цієї моделі є формування довіри між командиром і підлеглими, що розглядається як основа ефективної взаємодії у військовому колективі.

Значну роль у розвитку польської концепції військового лідерства відіграють військові освітні установи, зокрема Академія сухопутних військ імені генерала Тадеуша Костюшка у Вроцлаві (*Akademia Wojsk Lądowych*). У межах діяльності цього закладу сформовано системний підхід до розвитку лідерських якостей, відомий як *Leader Development System*, що передбачає поєднання військової освіти, професійної підготовки, практичного досвіду служби та особистісного розвитку майбутніх командирів. У межах цієї системи особлива увага приділяється формуванню характеру військового лідера, його моральної стійкості, відповідальності та здатності до рефлексії. Таким чином, польська система підготовки кадрів розглядає лідерство як довготривалий процес формування особистості командира, який продовжується протягом усієї військової кар'єри.

Окремим важливим елементом польської моделі є концепція розвитку корпусу підофіцерів, що відображає сучасні тенденції у структурах НАТО щодо посилення ролі підофіцерського складу як ключового елемента повсякденного керівництва підрозділом. У польських збройних силах підофіцер розглядається не лише як фахівець з виконання технічних або організаційних завдань, але й як лідер малої групи, наставник для молодших військовослужбовців та носій професійних стандартів служби. Його функції включають підтримання дисципліни, передачу досвіду, навчання підлеглих, а також формування бойової згуртованості та моральної стійкості підрозділу.

Важливим напрямом трансформації польської системи військового управління стало поступове впровадження принципів *mission command* (*dowodzenie przez cele*), які є однією з базових концепцій командування в арміях НАТО. Суть цієї моделі полягає у тому, що старший командир визначає загальну мету та намір операції, тоді як підлегли командир отримують певну свободу у виборі способів виконання завдання. Такий підхід сприяє розвитку ініціативності, відповідальності та гнучкості військових керівників, що є особливо важливим у сучасних конфліктах, які характеризуються високою динамікою, складністю та невизначеністю оперативної обстановки.

У польській військовій системі також приділяється значна увага формуванню морально-етичних основ лідерства, що включають патріотизм, відданість державі, почуття честі, дисципліну та відповідальність перед підлеглими. Ці цінності активно інтегруються у програми військової освіти, підготовки командирів та системи професійного виховання військовослужбовців. Саме тому польський військовий лідер розглядається не лише як

організатор бойових дій, але і як моральний авторитет, здатний підтримувати бойовий дух підрозділу та забезпечувати згуртованість особового складу.

Таким чином, сучасна концепція військового лідерства у Збройних Силах Республіки Польща формується на перетині кількох взаємодоповнюючих моделей. До них належать компетентнісний підхід до підготовки командирів, система інституційного розвитку лідерських якостей у військових навчальних закладах, посилення ролі підфіцерського корпусу як носія повсякденного лідерства, а також впровадження принципів місійного командування. Сукупність цих елементів формує сучасну польську модель військового лідерства, яка орієнтована на розвиток ініціативи, відповідальності та професійної автономії командирів при збереженні високих стандартів дисципліни та організаційної ефективності.

Досвід Польщі є особливо важливим для України, оскільки обидві держави мають подібні історичні умови трансформації сектору безпеки, проходять процес адаптації до стандартів НАТО та активно реформують власні системи військової освіти і підготовки командного складу. Саме тому польська модель розвитку військового лідерства може розглядатися як важливе джерело практичного досвіду для подальшого вдосконалення української системи підготовки військових керівників у сучасних умовах безпекових викликів.

У збройних силах Фінляндії військове лідерство розглядається як інтегративний процес, що поєднує професійні компетентності, моральні якості та здатність до ефективної взаємодії з підлеглими. Особливістю фінської моделі є поєднання традиційної військової дисципліни з високим рівнем довіри між командиром і особовим складом.

Основу фінської концепції військового лідерства становить компетентнісна модель лідера, що передбачає розвиток трьох ключових складових [34; 43]:

1. Професійна компетентність – знання тактики, оперативного мистецтва, військової техніки та здатність ефективно застосовувати ці знання у практичній діяльності.
2. Морально-етичні якості – відповідальність, чесність, самодисципліна, повага до підлеглих і відданість державі.
3. Соціально-психологічні навички – комунікація, здатність до співпраці, формування довіри та підтримка морального стану підрозділу.

У фінській військовій освіті велике значення надається концепції *deep leadership* (глибинного лідерства), яка була розроблена на основі теорії трансформаційного лідерства. Ця модель активно використовується у системі підготовки командирів і передбачає розвиток таких характеристик:

- особистий приклад командира;
- формування довіри в колективі;
- індивідуальний підхід до підлеглих;
- стимулювання професійного розвитку військовослужбовців;
- здатність надихати та мотивувати підрозділ.

Deep leadership орієнтована на довгострокове формування лідерських якостей та підтримку позитивного психологічного клімату у військових колективах. Командир у цій моделі виступає не лише керівником, але й наставником, який допомагає підлеглим розвивати власний потенціал.

Важливим елементом фінської системи є використання психометричних інструментів оцінювання лідерських якостей, які застосовуються під час підготовки офіцерів. Зокрема використовуються опитувальники самооцінки, методи зворотного зв'язку та оцінювання за принципом 360°, що дозволяють отримати комплексне уявлення про стиль лідерства командира.

У Швеції концепція військового лідерства також базується на поєднанні професійних компетентностей, моральної відповідальності та демократичних принципів

управління. Шведська модель значною мірою сформувалася в умовах тривалої політики військового нейтралітету, яка вимагала створення високопрофесійної та ефективної оборонної системи.

Центральною складовою шведської концепції є ціннісно-орієнтована модель лідерства, яка ґрунтується на принципах відповідальності, взаємної довіри та поваги до особистості військовослужбовця. У межах цієї моделі командир розглядається як лідер, що не лише організовує виконання завдань, але й формує середовище співпраці та професійного розвитку.

У системі підготовки офіцерів Швеції особлива увага приділяється таким аспектам [52; 53]:

- формування моральної відповідальності командира;
- розвиток аналітичного мислення та здатності приймати рішення у складних умовах;
- формування навичок комунікації та управління конфліктами;
- розвиток адаптивності та здатності діяти в умовах невизначеності.

Однією з ключових особливостей шведської системи є активне використання практичних тренувань і моделювання бойових ситуацій, під час яких офіцери повинні демонструвати здатність до самостійного прийняття рішень і ефективного управління підрозділом. Значна увага приділяється також розвитку місійного командування (*mission command*), що передбачає делегування повноважень командирам нижчих рівнів і стимулювання їхньої ініціативності.

В армії оборони держави Ізраїлю поняття військового лідера охоплює значно ширший зміст, ніж просто формальна командна функція. Ізраїльський військовий лідер – це не лише офіцер із високим рівнем тактичної підготовки, а й особистість, здатна до морального впливу, швидкої адаптації, нестандартного мислення та ефективної комунікації в умовах постійної загрози. У цьому підході значна увага приділяється саме практичній ефективності лідерства, оскільки ізраїльська військова система формувалася в умовах постійної воєнної небезпеки, що обумовило особливу вимогу до командирів діяти рішуче, самостійно і відповідально.

Відповідно до доктринальних засад ЦАХАЛ, серед ключових атрибутів військового лідера виокремлюються природна здатність до командування, моральна рішучість, особистий приклад, гнучкість мислення, командна відповідальність і комунікативна компетентність [3; 10; 14; 30; 31; 47; 54]. Особистий приклад є одним із фундаментальних принципів: командир повинен не лише віддавати накази, а й демонструвати власною поведінкою мужність, дисципліну та відданість службі. Гнучкість мислення розуміється як здатність до оперативної адаптації, нестандартного аналізу ситуації та прийняття ефективних рішень в умовах дефіциту часу й інформації. Командна відповідальність, у свою чергу, означає визнання особистої відповідальності за підлеглих, їхню безпеку, моральний стан і результативність дій.

Оцінювання в ізраїльській моделі має багаторівневий і циклічний характер. Воно включає аналіз тактичної ефективності, організаційних показників, морально-психологічного стану особового складу, лідерських якостей командирів та безпеки під час навчань. Значну роль відіграє *After Action Review*, що дозволяє після виконання завдання детально аналізувати власні дії, помилки, логіку прийнятих рішень і шляхи вдосконалення. Командир у цій системі виступає не тільки оцінювачем, а й наставником, який надає зворотний зв'язок, пояснює недоліки, підтримує розвиток підлеглих і тим самим формує культуру безперервного вдосконалення. Такий підхід відрізняється від каральної логіки оцінювання і створює умови для розвитку лідера як мислячого, відповідального та рефлексивного керівника.

Ізраїльська система активно використовує також психологічну діагностику, яка здійснюється військовими психологами за допомогою особистісних опитувальників, інтерв'ю та інших методик, спрямованих на виявлення моральної зрілості, стійкості до стресу, мотивації до командування та потенціалу до розвитку лідерства. Значущим є й поєднання формального оцінювання з боку командира з неформальними елементами взаємооцінки побратимами під час польових дій. В офіцерських школах і на курсах командно-штабного рівня велика увага приділяється розвитку аналітичності, адаптивності та здатності розв'язувати тактичні й оперативні завдання в умовах обмеженої інформації. Інструменти на кшталт "Red Team Thinking" або принципів свободи дії сприяють формуванню не просто виконавців, а лідерів нового покоління, здатних мислити самостійно й нестандартно.

Військово-політичне середовище країн Близького Сходу є складним, нестабільним і багатовимірним, тому моделі військового лідерства в цьому регіоні є особливо різноманітними [27; 49; 59]. Регулярні міждержавні конфлікти, внутрішні громадянські війни, релігійні й етнічні суперечності формують нестабільну безпекову ситуацію, яка безпосередньо впливає на уявлення про роль військового лідера та вимоги до нього. Крім того, значний вплив мають традиційні соціокультурні чинники: у багатьох арабських країнах досі зберігаються племінні структури, родинні зв'язки, сильна повага до старших та орієнтація на честь, лояльність і соціальний статус. У такому контексті лідерство часто сприймається не лише як професійна спроможність, а як поєднання авторитету, політичної надійності, відданості режиму та здатності підтримувати соціальний порядок.

Саме тому в низці держав регіону, особливо у країнах Перської затоки, підготовка військових лідерів охоплює не лише професійне навчання, а й формування політичної лояльності та вірності традиційним цінностям. У таких країнах, як Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати та Єгипет, лояльність до державного керівництва або правлячої еліти часто розглядається як базова характеристика військового лідера. Разом із тим у регіоні спостерігається і зворотна тенденція: в окремих країнах, де активно відбувається модернізація армії під впливом західних стандартів, починають упроваджуватися багаторівневі системи оцінювання, що включають психологічні тести, аналіз прийняття рішень у стресових умовах, елементи саморефлексії та зворотного зв'язку від підлеглих.

Одним із характерних підходів у країнах Близького Сходу є використання структурованих критеріїв компетентностей, які визначають, якими знаннями, навичками та поведінковими моделями повинен володіти офіцер на відповідному рівні командування. До таких критеріїв, як правило, належать здатність до оперативного мислення, управління ресурсами підрозділу, ефективна комунікація в кризових ситуаціях, морально-психологічна стійкість і вміння зберігати керованість у стресовому середовищі. Важливе місце займають також тактичні навчання, польові тренування та симуляції бойових операцій, що дозволяють оцінювати не лише теоретичну підготовленість, а й реальну поведінку командира у змінній обстановці.

Показовим прикладом є Об'єднані Арабські Емірати, де модель оцінки військових лідерів формується на основі поєднання західних підходів, орієнтованих на ініціативу, гнучкість і mission command, із традиційними культурними цінностями арабського суспільства. Майбутні офіцери проходять випробування в умовах, максимально наближених до бойових, включаючи нічні марші, вирішення тактичних задач у змінній обстановці, взаємодію між різними родами військ та психологічні тести на стресостійкість і когнітивну гнучкість. У Йорданії акцент робиться на професіоналізмі, здатності діяти в умовах обмежених ресурсів та керувати багатонаціональними підрозділами, що особливо важливо в миротворчих місіях. Натомість у Єгипті переважає авторитарно-централізований стиль підготовки лідерів, у якому основними характеристиками залишаються

дисциплінованість, беззаперечна лояльність до командування та спроможність до жорсткого управління великими структурами.

Попри наявні відмінності, для більшості країн регіону спільним є усвідомлення того, що сучасні конфлікти вимагають від командирів не лише знань і навичок, але й високого рівня стресостійкості, моральної відповідальності, оперативної адаптивності та комунікаційної гнучкості. Саме тому в системах підготовки й оцінювання військових лідерів дедалі більшого значення набувають тренування у наближених до бойових умовах, багатонаціональні навчання, моделювання кризових сценаріїв та практичне відпрацювання тактичних завдань у режимі реального часу [28; 29; 42]. Водночас у більшості армій Близького Сходу зберігається домінування централізованої моделі управління, за якої кадрові рішення ухвалюються у вузькому колі старшого керівництва, що обмежує прозорість та об'єктивність оцінювання.

Отже, результати проведеного розширеного порівняльного аналізу практик військового лідерства у збройних силах Сполучених Штатів Америки, Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, Федеративної Республіки Німеччини, Республіки Польща, Фінляндії, Швеції, Держави Ізраїль, а також окремих країн Близького Сходу дають підстави констатувати, що сучасне військове лідерство слід розглядати як комплексне багатовимірне соціально-професійне явище, в якому інтегруються доктринальні засади, професійні компетентності, морально-етичні орієнтири, інституційно забезпечений професійний розвиток, психологічна стійкість, довіра, адаптивність та здатність до ефективного управління в умовах невизначеності й динамічного безпекового середовища.

Проведене дослідження засвідчило, що, попри суттєві відмінності в історичних умовах становлення збройних сил, військовій культурі, організаційних моделях командування, системах професійної підготовки та механізмах оцінювання лідерських якостей, усі розглянуті моделі визнають визначальну роль військового лідерства як одного з ключових чинників забезпечення боєздатності військових формувань. Саме якість військового лідерства безпосередньо впливає на рівень згуртованості особового складу, стан військової дисципліни, морально-психологічну стійкість підрозділів, результативність підготовки, якість прийняття управлінських рішень та ефективність досягнення поставлених оперативних і стратегічних цілей.

Водночас порівняльний аналіз дозволив встановити, що найбільш ефективними в умовах сучасних безпекових викликів є ті моделі військового лідерства, які поєднують високий рівень професійної підготовки командного складу з послідовним розвитком особистісних якостей військового керівника, його моральної відповідальності, ініціативності, рефлексивності, здатності до самостійного прийняття рішень та формування довірчих відносин із підлеглими. У цьому контексті особливої ваги набувають такі складові, як місійне командування, інституційне забезпечення лідерського розвитку, психометричне оцінювання лідерського потенціалу, а також інтеграція морально-етичних і психологічних компонентів у систему професійної військової освіти.

Характерною рисою моделей військового лідерства держав євроатлантичного безпекового простору, зокрема США, Великої Британії, Німеччини, Польщі, Фінляндії та Швеції, є орієнтація на професіоналізацію командного складу, розвиток відповідальності, довіри, ініціативності та здатності діяти в межах делегованих повноважень. Зазначені підходи поєднують структуровані доктринальні основи з практикою безперервного професійного вдосконалення, що забезпечує стійкість системи військового управління в умовах високої динаміки сучасних конфліктів. У свою чергу, досвід Держави Ізраїль та країн Близького Сходу розкриває значення практичної ефективності військового лідерства, оперативної адаптивності, психологічної витривалості та здатності до функціонування

в умовах постійної загрози, високої конфліктності та нестабільного соціокультурного середовища.

Для України результати такого порівняльного аналізу мають вагомое теоретичне та прикладне значення. Вони дозволяють не лише ідентифікувати найбільш продуктивні концепції, моделі та інструменти формування військового лідера, а й обґрунтувати можливості їх критичного переосмислення та адаптації до вітчизняної системи підготовки військових кадрів. Це є особливо актуальним в умовах набутого бойового досвіду, тривалого впливу гібридних загроз, реформування сектору безпеки й оборони та поступового наближення національної системи військового управління до принципів і стандартів НАТО. У цьому зв'язку узагальнення міжнародного досвіду розвитку військового лідерства може слугувати важливою науково-методичною основою для подальшого вдосконалення української моделі підготовки командного складу, здатного ефективно діяти в сучасних умовах війни, інституційної трансформації та повоєнного відновлення системи безпеки держави.

Висновки

1. Проведене дослідження міжнародного досвіду формування військового лідерства засвідчило, що ефективність лідерства у збройних силах визначається не лише індивідуальними особистісними характеристиками командира, а передусім комплексом системних чинників. До них належать організаційна структура військових інституцій, доктринальні засади військового управління, ціннісні орієнтири військової служби, рівень інституційної підтримки розвитку лідерських якостей, система професійної військової освіти, а також культурно-історичні особливості функціонування національних збройних сил.

2. Порівняльний аналіз моделей військового лідерства у збройних силах Сполучених Штатів Америки, Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, Федеративної Республіки Німеччини, Республіки Польща, Фінляндії, Швеції, Держави Ізраїль та окремих країн Близького Сходу дозволив встановити, що попри значні відмінності в історичних традиціях, організаційних підходах та системах підготовки кадрів, сучасні армії демонструють спільну тенденцію до інституціоналізації лідерського розвитку, посилення ролі морально-етичних цінностей, а також формування у командирів здатності до адаптивного управління в умовах складного й динамічного безпекового середовища.

3. Дослідження показало, що найбільш розвинені системи військового лідерства (зокрема у США, Великій Британії та Німеччині) характеризуються поєднанням доктринально закріплених моделей командування, компетентісного підходу до підготовки офіцерів, інституційної системи наставництва та використання сучасних психометричних інструментів оцінювання лідерських якостей. Водночас досвід Польщі, Фінляндії та Швеції демонструє ефективність моделей, у яких особлива увага приділяється розвитку довіри між командиром і підлеглими, моральній відповідальності військового керівника та формуванню професійної автономії в межах принципів місійного командування.

4. Аналіз ізраїльської моделі військового лідерства підтвердив важливість поєднання високої професійної підготовки з такими характеристиками, як оперативна гнучкість, ініціативність, моральна рішучість та здатність приймати рішення в умовах невизначеності й постійної воєнної загрози. У свою чергу, моделі військового лідерства країн Близького Сходу демонструють значну варіативність, що обумовлена впливом соціокультурних, політичних і релігійних чинників, а також різним рівнем модернізації військових інституцій.

5. Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виокремити ключові характеристики ефективного військового лідерства, до яких належать стратегічність мислення,

гнучкість у прийнятті рішень, морально-етична відповідальність, здатність до формування довіри в підрозділі, адаптивність до змін, а також інституційна підтримка безперервного розвитку лідерських компетентностей військовослужбовців.

6. У контексті трансформації сектору безпеки й оборони України, а також набутого бойового досвіду, особливої актуальності набуває подальше вдосконалення національної системи підготовки військових керівників із урахуванням кращих міжнародних практик та стандартів НАТО. Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є розроблення сучасних психологічних і психофізіологічних інструментів оцінювання лідерських якостей у військовому середовищі, удосконалення методик професійного відбору командного складу, а також інтеграція інноваційних підходів до розвитку військового лідерства у систему професійної військової освіти.

Список використаної літератури

1. Дияк В. В., Маркова С. В., Волобуєв В. В. Концепції військового лідерства в Україні та країнах Євроатлантичного простору. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4 (32). Р. 928–937.
2. Гончаренко М. Військове лідерство: теорія і практика. Основа, 2019.
3. Гбур З. В. Досвід та принципи роботи армії оборони Ізраїлю. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (15–28 квітня 2022 р., м. Київ), у трьох томах. Т. 2. С. 113–116. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2022.
4. Іванов О. Лідерство в Збройних Силах України: історія та сучасність. Військовий інститут Київського університету, 2018.
5. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 336 с.
6. Козлов І. Військове керівництво і лідерство в контексті сучасних загроз. Національна академія оборони України, 2017.
7. Петренко І. Лідерство в Збройних Силах України: сучасні виклики та перспективи. Український центр стратегічних досліджень, 2021.
8. ADP 7-0. Training. Washington : Headquarters Department of the Army, 2024.
9. Army Leadership Doctrine. London : Ministry of Defence, British Army, 2021.
10. Amit K., Lisak A., Popper M., Gal R. Motivation to Lead: Research on the Motives for Undertaking Leadership Roles in the Israel Defense Forces. *Military Psychology*. 2007. Vol. 19. No. 3. P. 137–160.
11. Abbott A. The system of professions: An essay on the division of expert labor. University of Chicago Press, 2014.
12. Akademia Wojsk Łądowych. Leader Development System in the Polish Armed Forces. Wrocław : Akademia Wojsk Łądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, 2021.
13. Almahri Kh., Abd Wahab S. Effectiveness of Psychological Safety on Employees Productivity. *International Journal of Scientific and Management Research*. 2023. V. 6 (10). P. 37–42.
14. Amidror Y. Israel's national security doctrine. The Jerusalem Institute for Strategy and Security. 2021, July 18. URL: <https://jiss.org.il/en/amidror-israels-national-security-doctrine/>
15. Avolio B. J., Gardner W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 2005. № 16 (3). P. 315–338. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
16. Atlantic Council. Ukraine's Military Transformation. Washington : Atlantic Council, 2023.
17. Bass B. M. Leadership and performance beyond expectations. Free Press, 1985.
18. Bass B. M., Avolio B. J. Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press, 1990.

19. Bass B. M., Avolio B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, 1994. URL: https://books.google.com.ua/books?id=_z3_BOVYK-IC
20. Beckman S. Professionalization: Borderline authority and autonomy in work. In M. Burrage R. Torstendahl (Eds.), *Professions in theory and history: Rethinking the study of professions*. Sage Publications, 1990.
21. Bernard M. B., Avolio B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, 1994.
22. Binnendijk H., Marcellino W. et al. *Training and Advising the Ukrainian Armed Forces*. Santa Monica : RAND Corporation, 2017.
23. Burns J. M. *Leadership*. Harper & Row, 1978.
24. Butler A., Budgell G. *Study on army professionalism*. Defence Research and Development Canada, Human Resource Systems Group, Ltd, 2015.
25. Bundesministerium der Verteidigung. *Innere Führung: Leadership Development and Civic Education in the Bundeswehr*. Bonn : Federal Ministry of Defence, 2017.
26. Clausewitz C. von. *On War* / trans. by M. Howard, P. Paret. Princeton : Princeton University Press, 2008. 752 p.
27. Dahlan M., Omar R., Kamarudin S. Influence of toxic leadership behaviour on employee performance in higher educational institutions in Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Leadership*, 2024. № 13 (1). P. 79–101.
28. Department of the Army, Headquarters. *Army leadership and the profession* (ADP 6-22). U. S. Department of the Army. 2019, November 1. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18529-ADP_6-22-000-WEB-1.pdf
29. Department of the Army, U. S. (2022, November 2). *Developing leaders* (FM 6-22). U. S. Department of the Army. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf
30. Eisenkot G., Siboni G. Guidelines for Israel's national security strategy. The Washington Institute for Near East Policy. 2019, October 2. URL: <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/guidelines-israels-national-security-strategy>
31. Elbe M. Consequences of leadership behavior for job satisfaction and health in the Bundeswehr. *Wehrmedizinische Monatsschrift* 2019. № 63 (3). P. 120–126.
32. Elbe M. Führung in der Bundeswehr: Konzepte und Probleme. In B. K. Hirsch, A. Kuhlmann (Eds.)/ *Soziologie für den öffentlichen Dienst* (pp. 225–240). Springer VS, 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-27076-7_12
33. Fiedler F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill, 1967. 310 p.
34. Finnish Defence Forces. *Leader's Handbook*. Helsinki : Finnish Defence Forces, 2022.
35. Grint K. *Leadership in the military: An international perspective*. Palgrave Macmillan, 2004.
36. Heifetz R. A., Linsky M., Grashow A. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston : Harvard Business Press, 2009.
37. IDF Publications. *Leadership philosophy of the Israel Defense Forces* (pp. 9–16, 23–29). Tel Aviv, 2017.
38. Institute for the Study of War. *Russian Offensive Campaign Assessment*. Washington : ISW, 2022–2024.
39. Keith G. *Leadership in the military: An international perspective*. Palgrave Macmillan, 2004.
40. Kofman M., Lee R. *Not Built for Purpose: The Russian Military's Ill-Fated Force Design*. Washington : Atlantic Council, 2022.
41. Machiavelli N. *The Prince*. Oxford : Oxford University Press, 2008. 153 p.
42. MENA Defense Review. *Leadership cultures in Gulf armies*. *MENA Defense Review*. 2021. № 5 (3). P. 65–78.

43. Nissinen V. Deep Leadership: The Finnish Defence Forces Leadership Model. Helsinki : Finnish National Defence University, 2006.
44. Nilsson N. Mission Command in a Modern Military Context. *Journal on Baltic Security*. 2020. Vol. 6. No. 1. P. 35–48.
45. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks : Sage Publications, 2022. 576 p.
46. NATO Standardization Office. *AJP-5 allied joint doctrine for the planning of operations* (pp. 34–38, Annex C). Brussels, 2019. URL: <https://nso.nato.int>
47. Popper M., Zakkai E., Ronen A. Transformational Leadership and Military Effectiveness: The Israeli Defence Forces. *Leadership & Organization Development Journal*. 1992. Vol. 13. No. 5. P. 15–19.
48. Richter G. Antecedents and consequences of leadership styles: Findings from empirical research in multinational headquarters. *Armed Forces & Society*. 2018. № 44 (4). P. 647–670. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095327X18775888>
49. Riedel B., Saab B. Saudi Arabia's security dilemma. *Brookings Institution Reports*. 2019. P. 5–10, 17–19. URL: <https://www.brookings.edu/research/saudi-security-policy>
50. Sun Tzu. The Art of War. Oxford : Oxford University Press, 2005. 273 p.
51. Sinek S. Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't. Portfolio, 2014.
52. Swedish Armed Forces. Military-Strategic Doctrine. Stockholm : Swedish Armed Forces, 2016.
53. Swedish Armed Forces. Joint Operations Doctrine. Stockholm : Swedish Armed Forces, 2020.
54. Shamir B., Ben-Ari E. Leadership in the Israeli Defense Forces. *Armed Forces & Society*. 2000. Vol. 26. No. 3. P. 361–380.
55. Snider D., Matthews L. The Future of the Army Profession. Boston : McGraw-Hill, 2005.
56. The British Army. Values and standards of the British Army (AC 64649). 2015.
57. The British Army. The Army leadership code: An introductory guide (1st ed., AC 72021). 2018.
58. Theunissen, R. How the British Army's operations went agile. *McKinsey Quarterly*. 2019, October 31. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-the-british-armys-operations-went-agile>
59. UAE General Headquarters, United Arab Emirates Armed Forces. (). *Military leadership development strategy*. Abu Dhabi, 2020. P. 6–11, 17–20.
60. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley : University of California Press, 1978. 1469 p.
61. Wehrmedizinische Monatsschrift. Consequences of Leadership Behavior for Job Satisfaction and Health in the Bundesweh. 2019.
62. Wong L., Gerras S. Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession. Carlisle : Strategic Studies Institute, 2015.
63. Watling J., Reynolds N. Operation Z: The Death Throes of an Imperial Delusion. London : RUSI, 2022.
64. Yukl G. Leadership in Organizations. New York : Pearson, 2013. 528 p.

**MODERN APPROACHES TO THE INTERPRETATION OF MILITARY
LEADERSHIP / MANAGEMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE****Oleksiy Siroshstan***Taras Shevchenko National University of Kyiv,
60, St. Volodymyrska, Kyiv, Ukraine, 01033
<https://orcid.org/0009-0001-4697-0307>
e-mail: siroshstan_oleksiy@knu.ua*

Introduction. In modern conditions of geopolitical instability, the spread of hybrid threats and the intensification of armed conflicts, military leadership is of particular importance as one of the key factors in the combat capability of the armed forces, the effectiveness of military management and the moral and psychological stability of personnel. In the XXI century, the requirements for military leaders have become significantly more complicated due to the transformation of the nature of hostilities, the introduction of the latest information and technical technologies, as well as the strengthening of the role of humanitarian and psychological components in the functioning of the modern army.

Military leadership today should be considered not only as a managerial function, but as a multidimensional process of purposeful influence on subordinates, which ensures the definition of the goal, the formation of the direction of action, maintaining the motivation, cohesion and readiness of personnel to perform service and combat tasks. At the same time, it is important to distinguish between the concepts of leadership and leadership: if leadership is implemented in a formal structure through a system of official powers, then leadership is based on moral authority, trust, professional competence and the ability of the commander to exert informal influence on the military team.

The world experience of leading armies testifies to the diversity of conceptual models of military leadership. In particular, the American model “Be-Know-Do” focuses on the combination of attributes and competencies of the leader; the German concept “Innere Führung” emphasizes the humanistic and democratic nature of military management; the British approach combines military traditions, ethical values and professional flexibility; the Israeli model is based on the principles of personal example, moral determination and operational adaptability. In the Nordic countries, trust, transformational leadership and the development of psychological resilience of personnel are of particular importance.

For Ukraine, the issue of military leadership is of particular relevance in the context of the armed aggression of the Russian Federation, reforming the security and defense sector and deepening cooperation with NATO. The combat experience of the Armed Forces of Ukraine convincingly shows that the effectiveness of units is determined not only by the level of armament or organizational structure of troops, but also by the ability of commanders to act decisively, responsibly, professionally and adaptively in conditions of high uncertainty and time shortage.

In this regard, the study and critical reflection of domestic and foreign experience in the development of military leadership is an important prerequisite for the formation of a modern Ukrainian model of a military leader, which should combine national military traditions, moral and ethical principles of service, modern scientific approaches and requirements of the Euro-Atlantic security space.

Methods. The following methods were used in the study: analogies; content analysis; systematic; expert assessments; interpretive analysis.

Results. In the course of the study, the analysis of historical, theoretical and applied approaches to the formation of military leadership in the armies of NATO partner countries, Northern Europe, the State of Israel and individual countries of the Middle East has been carried out. Modern models of military leadership have been generalized, their common features and national characteristics have been identified. It has been established that modern military leadership is a multidimensional socio-professional phenomenon that combines professional competencies, moral and ethical guidelines, psychological stability, trust, adaptability and the ability to manage effectively in conditions of uncertainty and time shortage.

It has been revealed that the most developed models of military leadership are based on the principles of mission command, institutional development of leadership qualities, continuous military

education and the use of modern psychometric tools. Special attention is paid to the analysis of practices for assessing leadership qualities, managerial competencies and potential of military personnel in the process of professional selection, training and development of personnel.

Conclusions. The results of the study show that effective military leadership is determined not only by the individual qualities of the commander, but also by the consistency of training, the value basis of military service, the level of institutional support and the peculiarities of the organizational culture of the army. The experience of NATO partner countries, Nordic countries, Israel and the Middle East allows us to single out the key characteristics of a modern military leader: strategic thinking, moral responsibility, initiative, flexibility, ability to build trust and effective management in a complex security environment.

For Ukraine, the study and adaptation of foreign experience of military leadership are of great theoretical and practical importance. In the context of large-scale armed aggression and transformation of the security and defense sector, the formation of an effective corps of military leaders is one of the key factors in strengthening the combat capability, resilience of the state and further integration into the Euro-Atlantic security space.

Key words: military leadership, military leader, models of military management, mission command, trust, attributes and competencies of the leader, psychometric tools, professional military education, foreign experience, NATO partner countries, military personnel.

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026